

Корпоративное руководство (GOVERNANCE): НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО АДАПТАЦИИ В СФЕРАХ АВИАКОСМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Г.А. Мкртчян , Е.А. Вечерина , Л.А. Чепракова

Рассматриваются теоретические и практические аспекты корпоративного governance (CG) как нового феномена мировой экономической системы нашего времени. Приводятся ключевые принципы и стандарты CG, разработанные Госдепом США, ОЭСР (Организацией экономического сотрудничества и развития), ЕБРР (Европейского банка по реконструкции и развитию) и др. Описаны главные составляющие CG: акционеры/собственники, совет директоров, исполнительные органы/правление, группы интересов/стейкхолдеры, а также роли, которые они играют в устойчивом и повсеместном росте экономики и созидании ценностей/богатства.

Значительная доля мировых публикаций по экономической тематике¹ за последние 10-15 лет посвящается разработке разных сторон новой для нашей страны экономического явления, именуемого достаточно трудным для его передачи на русский язык термином: “**governance**”. Список публикаций, рассматривающих современные проблемы corporate governance и хранящихся только в одной Государственной библиотеке России, включает более ста пятидесяти работ. Среди них классическими, на наш взгляд, являются многочисленные англоязычные монографии и официальные периодические издания профильных комитетов ООН. Практически во всех работах – иноязычных и отечественных – корпоративный governance рассматривается как необходимая и неотъемлемая часть экономики и экономической науки новой эпохи – эпохи международной экономической глобализации. Объединяющаяся мировая экономика нуждалась в новой концепции развития, и такой концепцией в наше время становится *Corporate Governance (корпоративный CG)*.

Рост интереса к этому феномену в нашей стране и в нашей экономике ставит, в первую очередь, проблему его толкования и адекватной номинации в аналогичных текстах на русском языке. Отсутствие адекватного эквивалента термина “corporate governance” и его научного определения, в частности, его основного компонента - “governance” - всегда будет связано либо с неточностью понимания, либо с “учебной” и “научной” размытостью данного понятия, как это в настоящее время имеет место с некоторыми другими базовыми экономическими понятиями и терминами (например, “effectiveness”, “efficiency”, “productivity” и многи-

¹ В России уже изданы ряд официально-нормативных и авторских работ. Среди них: “The Russia Corporate Governance Manual”, названный на русском языке “Пособие по корпоративному управлению в России - введение в корпоративное управление“ (в шести частях, М., 2004, 336 с.), составленное для России Международной финансовой корпорацией и Департаментом торговли США совместно с Агентством международного бизнеса и сотрудничества министерства экономики Голландии и Государственным секретариатом по экономике Швейцарии; “Кодекс корпоративного поведения” – материалы для общественной дискуссии, составленные Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг России (М., 2001, 68 с.); а также публикаций в виде журнальных статей, материалов различных научных конференций и публикаций в Интернете. [Система CG с рядом ограничениями внедряется в ряде известных компаний и новых вузов России].

ми другими, английские и русские значения которых в наших переводных словарях либо совпадают частично, либо не совпадают вовсе).

В настоящее время терминированное английское слово “*governance*” в экономических текстах обычно переводится на русский язык как “управление” так же, как и термин “*management*”, и, таким образом, эти дистантные друг от друга понятия (корпоративный “*governance*” и корпоративный “*management*”) выражаются одним и тем же русским термином - “корпоративное *управление*”. Термин “*governance*” в современном значении принципиально не может быть назван “управлением” еще и потому, что, как будет видно ниже, управление, как таковое, не является функцией“ корпоративного “*governance*” и понятие самого термина исключает управленческий компонент².

Управление (management) определяется как работа (деятельность) менеджеров с людьми и использование соответствующих организационных ресурсов для выполнения производственных задач и планов предприятия. Оно имеет дело с *бизнесом*, в отличие от *governance*, который имеет дело с *компанией*. Иными словами, управление - это оперативная исполнительная (executive) работа менеджеров по мобилизации людей для выполнения производственных (бизнес-) планов на первой линии предприятия.

Governance, в отличие от управления (management), представляет собой *систему* взаимоотношений между различными структурами и группами интересов³ с целью обеспечения эффективного (efficient) и инновационного развития корпоративного предприятия, устойчивого и динамичного процесса созидания ценностей с соблюдением *принципов* и *стандартов* международного сообщества при значительном расширении неформальных функций собственника/акционера. Как системное понятие “*governance*” самореализуется в двух функциях: (а) *контроля* (control), и (б) *поддержки* (support). Это не единый руководящий орган и тем более не руководящее лицо; это новые идеи, новая идеология и новая политика государства и хозяйствующих субъектов, новая философия развития объединенной мировой экономики наступившего века по восходящему вектору⁴.

² . Для точного понимания термина *governance* авторы считают целесообразным использовать его в русском языке в качестве заимствованного слова и заимствованного термина (говернанс). Однако, чтобы в этой небольшой работе не навязать читателю новое неожиданное слово, авторы пользуются английским термином в неизменном виде при достаточном его толковании.

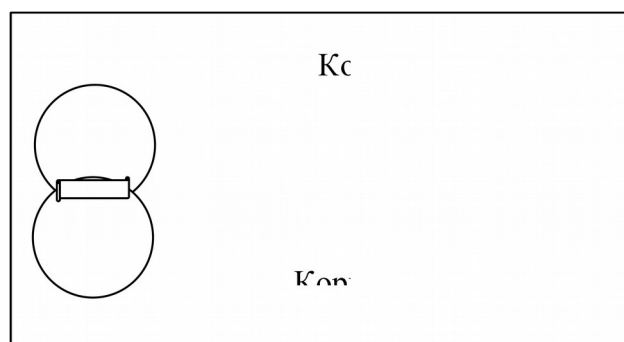
³ [Инсайдеры и аутсайдеры: собственники, менеджеры, персонал предприятия, индивидуальные и институциональные акционеры, кредиторы, поставщики, клиенты-потребители, заинтересованные партнеры, регулирующие органы, центральные и местные органы власти, агентства, профсоюзы, социальные структуры, экологические группы и др. Это частные лица и группы интересов (stakeholders - *стейкхолдеры*), которые *выигрывают*, если компания работает успешно, и, наоборот, *проигрывают*, если компания работает неудовлетворительно и оказывается в трудном экономическом и финансовом положении.

⁴ . В теоретической и нормативной литературе существует множество определений, которые либо не раскрывают полного содержания понятия, либо зависимы от реалий предприятия, сферы экономики и страны. Приведенное описание более или менее полно отражает основные стороны понятия “*governance*”. *Система, структура, базовые принципы* и *стандарты* современного корпоративного CG приводятся ниже.

Следовательно, “корпоративное управление” (corporate management) и “корпоративный governance” (“corporate governance” - CG) являются разными понятиями и, естественно, разными терминами⁵. Следует также отличать “корпоративный governance” (“corporate governance”) от “государственного governance” (public governance), относящегося к государственному сектору экономики. “Корпоративный governance” не имеет прямой связи с такими концепциями и понятиями, как корпоративная социальная ответственность, бизнес-этика, а также высокая репутация, высокая прибыльность, благотворительная деятельность и успешность деятельности отдельных фирм и корпораций; они – функция управления (management).

[Первое документальное упоминание о некоторых идеях “корпоративного governance” относится ко времени возникновения и развития капиталистических экономических отношений в Европе: в 1600 году англо-нидерландская “Восточно-индийская компания” (East India Company”) ввела у себя систему управления (management), независимую от собственников; в 1776 году вышла в свет книга основоположника классической экономики Адама Смита “Исследования о природе и причинах богатства народов”, в которой много места уделяется повышению роли и значимости управления производством; в сороковых годах восемнадцатого века - с началом добычи каменного угля (как недорогого источника энергии), телеграфа (как средства коммуникации на больших расстояниях), железнодорожного транспорта (как регулярно-действующего, быстрого и независимого от погодных условий средства дальних перевозок) – в Англии и США появляются первые национальные акционерные компании и многоотраслевые предприятия (некоторые из которых со временем становились международными). Большими темпами развивались промышленность и аграрный сектор, производя все новые товары массового потребления. В странах Америки и Европы наблюдался бурный рост численности народонаселения. Увеличение количества работающих на крупных и средних предприятиях создавало проблему управления предприятиями и экономикой в целом. В конце девятнадцатого и начале двадцатого веков в США окончательно формируется новая экономическая наука – научный менеджмент. Для эффективного корпоративного руководства компаниями в них появляются наемные профессиональные управленцы-менеджеры, что положило начало отделению собственности от менеджмента. Этот процесс сопровождался изданием множества государственных законов и местных подзаконных актов, регулирующих новые экономические отношения. Из анализа деятельности прошлых и существующих корпоративных предприятий экономически

⁵ . “Корпоративное управление” (corporate management) и “корпоративный governance” (“corporate governance”) могут соприкасаться лишь в одной периферийной точке своих полномочий - при принятии решений по вопросам стратегического развития корпоративного предприятия, то есть, “governance” - с позиции контроля (decision control), а ”менеджмент” - с позиции оперативного руководства реализации (decision management). Таким образом, и в данном случае функция контроля стратегического решения и функция его менеджмента остаются разделенными (separation of decision control from decision management).



развитых стран мира в аналитической литературе, прессе и деловом обиходе появились два новых понятия: (а) *плохой governance (weak governance)* и (б) *хороший/правильный/надлежащий governance (good governance)*, используемые для оценки деятельности и совокупного экономического состояния предприятий, корпоративных структур и стран].

История экономически развитых стран хранит “досье” всех более или менее крупных компаний прошлого. Анализ и оценка прототипов позитивного или негативного опыта этих компаний/корпораций, большинство которых были международными (американскими, английскими, голландскими, французскими, немецкими, шведскими, японскими), активно использовались и используются для дальнейшего совершенствования теории и практики корпоративного менеджмента и корпоративного governance (CG).

Современные идеи корпоративного governance опираются на уроки, извлеченные из истории и практики развития передовых экономик прошлого, и исходят из опыта лучших национальных и международных компаний, а также экономических и политических условий стран и экономик нашего времени. Деятельность передовых экономик ориентируется на единые и общепринятые *принципы* и *стандарты*, которые одновременно служат эталоном для оценки состояния функционирования CG и определения необходимости проведения реформ в конкретной компании/страны. Они служат также ориентирами для определения и достижения тех целей, которые компания/страна ставит перед собой (безотносительно от того, как эти цели будут достигнуты).

Ближайшими целями этих идей являются: поднятие уровня развивающихся экономик до уровня развитых; справедливое, легитимное и научно-обоснованное ведение дел в экономиках и странах (или в большинстве стран) мира по непрерывному и устойчивому производству материальных ценностей/богатства для общества; обеспечение таких прозрачных условий руководства предприятиями и управления бизнесом, при которых было бы невозможным дальнейшее пребывание неквалифицированных менеджеров и непрофессионалов в высших руководящих звеньях; освобождение компаний, экономик и властных структур от *гегемонии менеджеров* и иных клановых группировок в высших управленческих сферах; ведение бизнеса и предпринимательства без коррупции, мошенничества, взяточничества, страсти к противоправному личному обогащению, отмывания денег; создание ситуации законности, гласности, прозрачности, контроля и мониторинга с должным освещением этих проблем в средствах массовой информации; ведение дел во всех субъектах экономики в соответствии с базовыми принципами и стандартами *хорошего/правильного/надлежащего CG (good corporate governance)*⁶.

⁶ В нормативных, методических, описательных и иных документах Международного валютного фонда, Международной финансовой корпорации (члена Всемирной банковской группы), Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития), Конференций ООН

Ключевые принципы и стандарты хорошего/надлежащего CG – это базовые компоненты методологии организации деятельности предприятий и экономик. До девяностых годов прошлого столетия только немногие знали о феномене CG и о его принципах, но уже в следующем десятилетии корпоративный CG был признан бизнес-сообществом в большинстве стран всех континентов мира. Международные экономические и финансовые центры (см. сноску 6) получили возможность вести статистический учет успешности функционирования хорошего/надлежащего CG, следить за успехами экономик этих стран и, при необходимости, оказывать им экономическую, финансовую, методическую и иную поддержку.

Как будет видно ниже, *принципы* выражают главные идеи и концепции CG, его социально-экономическую суть и различные аспекты и формы его функционирования. Содержание самого CG определяется его принципами и стандартами. Значение термина “*стандарт*” очевидно из самого слова⁷. Однако в контексте CG он употребляется также для обозначения определенных эталонных условий, норм (нормативов), правил в договорно-контрактных отношениях между партнерами и предприятиями, в деятельности финансовых и бизнес-организаций и т.п. Например, performance standards (нормы выработки, нормы продуктивности, уровень достижений физических и юридических лиц); временный стандарт, этические стандарты бизнеса и предпринимательства; стандарты корпоративного поведения, мировой стандарт, стандарты в банковской деятельности (как и во всех сферах экономики), стандарты бухгалтерского учета, отчетности и аудита; сопоставление стандартов различных систем бухучета (существует IASC – International Accounting Standards Committee – Международный комитет бухгалтерских стандартов). Базовые принципы и стандарты являются взаимосвязанными и взаимообусловленными системными компонентами CG. Принципы разрабатываются и предлагаются крупными мировыми экономическими центрами. Стандарты создаются или возникают в бизнесе, в международных и национальных институциональных экономических единицах. Многие из них становятся традиционными. Собственно, совокупность всех принципов,

по торговле и развитию, правительственные ведомства Швеции, Швейцарии, США и др. речь идет о практических, теоретических и организационных проблемах создания и совершенствования *хорошего/правильного/надлежащего CG* (good corporate governance). Термин принят в большинстве стран мира. (Далее, говоря о принципах и стандартах, мы будем иметь в виду принципы и стандарты хорошего/надлежащего CG (Core/key principles and standards).

⁷ *Стандарт* (standard) – (1) образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов; *золотой стандарт* - система денежного обращения, при которой в качестве меры стоимости и полноценных средств обращения функционирует золото и существует свободный размен банкнот на золото; (2) нормативно-технический документ, устанавливающий единицы величин, термины и их определения, требования к продукции и производственным процессам, требования, обеспечивающие безопасность людей и сохранность материальных ценностей и т.д. (3) нечто шаблонное, трафаретное, не содержащее в себе ничего оригинального, творческого. *Стандартизация* - установление в государственном масштабе, а также в рамках международных организаций единых норм и требований, предъявляемых к сырью, полуфабрикатам, материалам, производственным процессам, готовым изделиям, приборам и т. д. *Стандартный* – (1) соответствующий *стандарту*, удовлетворяющий его условиям, типовой; (2) шаблонный, лишенный индивидуальности

основные из которых будут кратко описаны ниже, можно рассматривать как единый стандарт CG.

Базовые принципы и стандарты не являются догматическими понятиями. В зависимости от региональных, социальных, законодательных, экономических, отраслевых и иных условий, они могут быть адаптированы к особенностям и характеру конкретного производства и конкретной сферы экономики. В таких условиях новые или измененные принципы или стандарты могут быть сформулированы и введены в действие, если они не противоречат базовым идеям и принципам современного CG. В пределах последних отдельные крупные и успешные компании со специфическим характером деятельности могут иметь собственные принципы CG. Продвижение и успешное функционирование CG с его принципами и стандартами сопровождается и поддерживается государственными законами и локальным подзаконными актами.

Первые пять базовых *принципов*⁸ хорошего/надлежащего CG предложены экономическими структурами Госдепартамента США. Эти принципы нацелены на укрепление фундамента современной демократии, создание новых рынков капиталов в мире и инициирование новых сигналов и импульсов внутренним и внешним инвестициям. В настоящее время эти базовые принципы используются американской администрацией также в качестве квалификационных критериев при решении вопроса о предоставлении экономической помощи каждой конкретной стране, нуждающейся в такой помощи. С соответствующими комментариями они представлены в следующем виде.

• **Свободные и справедливые выборы.** [Хороший/надлежащий CG предполагает присутствие условий реальной демократии, гарантий законодательной защиты безопасности личности и ее прав. Выборы на всех уровнях должны быть свободными и справедливыми. Это означает, что избиратели имеют свободу выбора среди кандидатов и право на получение информации о программах и платформах этих кандидатов. Свободные и справедливые выборы являются открытыми и прозрачными без вмешательства государства и без дискриминации, основанной на расовых, этнических и иных подобных признаках. Право на свободные и честные выборы должно быть обеспечено конституционными и законодательными гарантиями, поскольку только такие честные выборы могут принуждать властные структуры нести ответственность перед гражданами. Избиратели должны иметь реальную возможность без ограничений участвовать в политических процессах через политические партии и гражданские организации. Выборы, однако, сами по себе не могут являться единственным гарантом демократии; последующая за выборами постоянная *подотчетность* избранной власти населению и *выполнение ею воли народа* должны представлять самое существенное в превращении ре-

⁸ В связи с увеличением фонда экономической помощи другим странам в новом тысячелетии президент США Джордж В. Буш в марте 2002 года выступил с речью в городе Монтеррей, Мексика, и говорил о повышении эффективности (efficiency) помощи в развитии экономик этих стран и об условиях, при которых они могут получать соответствующие суммы. Названы были следующие условия: (а) справедливое руководство страной, (б) инвестирование денег в социальные нужды населения, (в) поддержка экономической свободы и, самое главное, (г) доказательство реально существующего хорошего и справедливого правления. Затем эти условия были сформулированы и представлены в виде приведенных выше/ниже пяти принципов CG. Был создан орган, который отслеживает выполнение этих условий с применением специальных критериев и индикаторов.

зультатов выборов в перманентный фактор обеспечения демократических порядков в стране. Манипулированные выборы обречены быть проходящим эпизодом без каких-либо позитивных последствий].

• **Независимая судебная система и власть закона.** [Одними из составляющих реальной демократии являются конституционные ограничения государственной власти, которые невозможны без периодических выборов, гарантий гражданских прав и независимой судебной власти. Последняя позволяет людям искать защиту своих прав, а также защиту от противоправных действий властей. Конституционные ограничения создают условия, при которых различные структуры государственной власти подотчетны друг другу и перед народом. Независимая судебная система своей деятельностью поддерживает верховенство закона, что является одним из принципов хорошего/надлежащего СГ. Суды всех уровней обеспечивают неуклонное и справедливое правоприменение по всей стране. Деятельность всех ветвей государственной системы регламентируются соответствующими законами. Верховенство закона служит базой для организации бизнеса и создания рынков капитала, подводящих фундамент под развитие экономики. Участие граждан или избранных ими представителей в законотворческом процессе укрепляет в них веру в том, что закон будет защищать их личные и имущественные права. Закон должен не только быть применим неотвратимо, но и быть применим справедливо и без дискриминации. Хороший/надлежащий СГ означает одинаковую защиту для всех; граждане не могут быть лишены политических и гражданских прав по мотивам пола или расовой и этнической принадлежности].

• **Свобода слова и прессы.** [Общество не может функционировать надлежащим образом без свободного обмена информацией и идеями. Поэтому справедливое и демократическое государство создает свободные и открытые средства массовой информации при свободе слова для всех граждан. Свободная пресса и другие средства информации обеспечивают избирателей информацией, в которой они нуждаются для принятия обоснованных решений. Они способствуют сопоставлению политических взглядов, мнений, концепций и, таким образом, создается “рынок идей”, где лучшие идеи выделяются по правилам рынка. Свободная пресса осуществляет контроль за деятельностью государства, способствует созданию такой ситуации, при которой властные структуры и официальные лица подотчетны избирателям. Сообщения средств массовой информации о бизнесе и экономических проблемах достаточно значимы для создания общественного доверия к рынкам и привлечения внутренних и внешних инвестиций. Право средств массовой информации свободно публиковать, сообщать, критиковать и информировать – фундаментальный принцип демократии].

• **Искоренение коррупции и других аналогичных явлений из бизнеса и мировой экономики.** [Хороший/надлежащий СГ предполагает отсутствие коррупции. Для сохранения полноты и целостности демократии государственная власть всех стран обязана освободить себя от взяточничества, незаконных доходов и подкупа. Коррупция задерживает экономическое развитие, является помехой в привлечении иностранных инвестиций, препятствует появлению и росту демократических институтов, концентрирует власть в руках немногих. Лучшим способом для государства побороть коррупцию – это самому быть открытым и прозрачным. Сильные законы против коррупции, эффективная деятельность правоохранительных органов против взяточничества, подкупа, продажности должностных лиц и политических деятелей являются индикаторами приверженности государства принципу искоренения коррупции].

• **Государственные инвестиции в основные социальные нужды граждан.** [Хороший/надлежащий СГ предусматривает постоянное государственное инвестирование в народное благосостояние и целенаправленную работу правительств по улучшению качества жизни всех граждан страны без дискриминации по признакам пола, расовой и этнической принадлежности. Государства обязаны выделять ресурсы и финансовые средства на нужды здравоохранения, образования, борьбы против бедности, а также поддерживать такую экономиче-

скую среду, где граждане могут найти работу и заниматься бизнесом. Способность государства обеспечивать своим гражданам высокий уровень жизни определяет его эффективность. В функции государства входит также обязанность защищать своих граждан от преступного насилия, в частности, от торговли людьми. Это в первую очередь касается нелегальной торговли женщинами и девушками, что может быть остановлено только неустанной правоприменительной деятельностью]

Следовательно, практика приведенных выше пяти принципов хорошего/надлежащего CG приводит к созданию свободного и открытого общества, где люди могут осуществлять свои надежды и мечты. Это облегчает странам мира создание здоровых и открытых экономик, которые могут пользоваться доверием инвесторов и финансовых институтов

Всестороннее развитие не достигнет цели, если голос людей не может быть услышан, человеческие права не пользуются уважением, общество лишено реальной информации, а гражданское общество и судебная система слабы.

В 1999 (2004)⁹ году Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) представила свою Концепцию CG в виде описанных ниже четырех ключевых принципов. Они имеют дело, главным образом, с внутренними механизмами реализации взаимоотношений между CG и всеми группами интересов (см. сноску 3) и предназначены для известных компаний, функционирующих в среде адекватной законности и конкуренции. Принципы ОЭСР не являются ни предписанием, ни директивой для национальных законодательств; они даже не рассматриваются как обязательные для последних. Целевыми адресатами этих принципов являются высшие должностные лица, политики и бизнес, которые заинтересовано совершенствуют систему легитимного регулирования своих предприятий с соблюдением принципов и стандартов CG с учетом всех локальных реалий и особенностей. ОЭСР как международный орган призван проводить политику, направленную на достижение максимально устойчивого экономического роста и занятости, повышение уровня жизни в государствах-членах при поддержании финансовой стабильности, и, таким образом, обеспечение вклада в развитие мировой экономики; содействие значительному экономическому росту, как в государ-

⁹ [Текст указанных базовых четырех принципов был подготовлен ОЭСР (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) совместно с Мировым банком (World Bank) и опубликован в 1999 году. В первоначальном варианте принципов ОЭСР (1998 г.) было шесть, которые затем (2004 г.) были откорректированы и приведены к указанным ниже четырем. [Государствами-членами ОЭСР со дня основания (сентября 1961 г.) являются Австрия, Бельгия, Канада, Дания, Франция, Германия, Греция, Исландия, Ирландия, Италия, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Испания, Швеция, Швейцария, Турция, Соединенное Королевство Великобритании и Соединенные Штаты Америки. Далее в ОЭСР вступили: Япония (1964 г.), Финляндия (1969 г.), Австралия (1971 г.), Новая Зеландия (1973 г.), Мексика (1994 г.), Чешская Республика (1995 г.), Венгрия (1996 г.), Польша (1996 г.) и Корея (12 декабря 1996 г.). В работе ОЭСР принимает участие Комиссия Европейских экономического сообществ (Европейского сообщества - ЕС), наблюдающая за повседневным осуществлением политики Сообщества и контролирующая его общий бюджет. В настоящее время ОЭСР является главным источником фактических сведений о международной экономике; она регулярно предоставляет стандартизированные статистические данные об отдельных странах].

ствах-членах, так и в государствах, которые не являются членами, в процессе экономического развития; содействие расширению мировой торговли на многосторонней не дискриминационной основе в соответствии с международными обязательствами. Принципы ОЭСР получили признание в большинстве стран мира в качестве основополагающего документа по вопросам CG:

- **Справедливость (Fairness).** [Система CG должна защищать права акционеров и обеспечивать равное отношение ко всем акционерам, в том числе миноритарным и иностранным. Все акционеры должны иметь доступ к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав].

- **Ответственность (Responsibility).** [Система CG должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных групп и лиц (заинтересованных сторон – стейкхолдеров, см. выше, сноску 3) и способствовать активному сотрудничеству между акционерными обществами и заинтересованными стейкхолдерами в целях создания благосостояния, рабочих мест и обеспечения устойчивости здоровых с финансовой точки зрения предприятий].

- **Прозрачность (Transparency).** [Система CG должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации по всем существенным вопросам, касающимся акционерного общества, в том числе о его финансовом положении, результатах деятельности, структуре собственности и управления].

- **Подотчетность (Accountability).** [Система CG должна обеспечивать стратегическое руководство обществом, эффективный контроль за управляющими со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров обществу и его акционерам].

Многие национальные кодексы CG, в том числе Кодекс Федеральной комиссии по ценным бумагам (ФКЦБ России), были разработаны на основе Принципов ОЭСР. Последние являются своего рода точкой отсчета в международной практике и рекомендуются для прочтения тем, кто заинтересован в понимании некоторых принципов, лежащих в основе национальных стандартов.

Третья группа ключевых принципов внесена Европейским банком реконструкции и развития (EBRD), основанным в 1990 году для оказания поддержки в переводе стран Центральной и Восточной Европы, также России и СНГ в рыночную экономику. Членами банка является большинство стран Западной и Восточной Европы. Он уполномочен выдавать заем как частным, так и общественным и государственным заемщикам. В качестве крупного займодателя и инвестора банк ведет активную деятельность по совершенствованию принципов и стандартов системы CG, так же как и по внедрению в финансовую сферу инвестируемых стран современных и общепринятых банковских стандартов. Кроме выполнения своих чисто финансовых операций EBRD делает регулярные обзоры о состоянии и эффективности законодательства этих стран по адаптации хорошего/надлежащего корпоративного CG к своим экономикам. Содержание и форма системы хорошего/надлежащего CG могут в некоторой степени изменяться в зависимости от традиций законодательств различных стран, тем не менее локальные законы должны соответствовать международным стандартам и лучшей практике, поскольку последние приносят собой разумность, здравый смысл и проверенную дли-

тельной практикой законодательную систему, а также защиту инвесторов и инвестиций в данной конкретной стране.

В такой ситуации EBRD определяет свои десять дополнительных принципов для хорошего корпоративного CG:

- **Система корпоративного CG предназначена для продвижения деловой этики, справедливости, прозрачности, подотчетности, ответственности и рыночной эффективности (efficiency).** [Рынки могут быть прозрачными и эффективными (efficient), если его участники достаточно образованы, чтобы понимать, и достаточно убеждены, чтобы на практике реализовать требования подотчетности и этики. Деловая этика, прозрачность, рыночная эффективность (efficiency) служат основными подпорами системы CG].

- **Система корпоративного CG должна быть гибкой и праворегулируемой.** [Система CG должна быть достаточно гибкой для ее быстрой адаптации к рыночным изменениям и достаточно закреплена для утверждения уважения к правилам и нормам жизни, деятельности и существования общества. Система CG должна представлять собой некую смесь законодательства и добровольных кодексов корпоративного поведения. Соблюдение кодексов должно быть предметом мониторинга, а рынок должен получать детальную и достоверную информацию о выполнении требований корпоративных принципов и кодексов].

- **Система CG должна обеспечивать разделение задач, прав и ответственности между менеджментом и акционерами.** [В условиях конкурентного рынка, четкое деление задач между подразделениями компании является существенным моментом для обеспечения эффективного (efficient) и прозрачного менеджмента компании. Вслед за таким делением задач следует деление прав и ответственности. Акционеры должны иметь возможность принимать активное участие в принятии решений системой CG. Менеджмент должен иметь полную свободу по руководству компанией в пределах требований устава компании и мандата от акционеров. Последние должны иметь доступ ко всей информации о деятельности компании для контроля менеджмента и оценки эффективности его работы].

- **Акционеры должны иметь возможность свободно пользоваться своими правами.** [Очень важно не только четко заявлять о правах акционеров, но и создавать условия, при которых акционеры – национальные и иностранные – могли бы свободно пользоваться своими правами. Важнейшими из них являются получение информации, участие в голосовании и распределение прибыли. Система CG должна позволять акционерам использование электронной связи, а также легко доступного заочного голосования при свободных и прозрачных процедурах].

- **Отношение к акционерам одного класса должно быть одинаковым.** [В системе CG принцип одинакового отношения к акционерам одного и того класса является ключевой проблемой. Все акционеры должны иметь равную возможность получения прибыли в соответствии с количеством своих акций. В случае каких-либо изменений правил в этой сфере, руководство компанией обязано информировать акционеров, поскольку изменения такого рода должны быть предварительно одобрены самими акционерами].

- **Стейкхолдеры должны быть эффективно гарантированы от ущемления их прав.** [Система CG обеспечивает защиту права стейкхолдеров при нарушениях их прав. В случаях таких нарушений стейкхолдеры получают законную компенсацию, которая реализуется по специально разработанным процедурам, обеспечивающим реализацию компенсации быстро, без затяжек и судебной тяжбы].

- **Система CG предусматривает своевременное, точное и проверенное раскрытие информации для всех стейкхолдеров.** [Одним из неотъемлемых прав стейкхолдеров является своевременный доступ к достоверной информации для реальной оценки деятельности менеджмента компании и прибыльности. Инвесторы, кредиторы, персонал, рынок и другие стейкхолдеры (группы интересов) должны полагаться на полученную информацию и действовать соответственно. В частности, финансовая информация должна быть подготовлена в соот-

ветствии с высокими стандартами бухгалтерского учета. Успешность рынка нуждается в том, чтобы информация была надежной, своевременно раскрытой, регулярно обновляемой и легко доступной].

- **Структура пакета акций компании должна быть прозрачной.** [Договоренности, механизмы и структуры, нацеленные на пролонгацию контролирующей цепи за пределы известных контролирующих групп или на использование уровня контроля, не соответствующего уровню риска, должны быть раскрыты. Пирамидальные структуры и перекрестное владение акциями разных компаний обычно практикуются, но они не должны переходить в механизмы злоупотребления или коррупции. Рынок должен быть предупрежден о существовании таких структур немедленно, чтобы определиться с возможной недостаточностью прозрачности или с проблемами отчетности и аудита.

- **Система CG предусматривает присутствие структуры, способной самостоятельно проверять и гарантировать достоверность финансовой отчетности компании.** [Ввиду широкого общественного интереса к прозрачному рынку здесь уместны внешние и внутренние контрольные механизмы. Возможно и применение санкций против всякой попытки злоупотребления. Рейтинговые компании и фирмы, в чьи функции входит также консультирование рынка, должны быть в состоянии представить свои оценки и обзоры самостоятельно. Контрольные механизмы должны быть в состоянии оценивать и проверять всех зарубежных специалистов и их деятельность].

- **Менеджмент должен неизменно действовать в интересах компании и акционеров.** [Злоупотребления Советом директоров и отдельными директорами (см. ниже) должны быть запрещены и преследоваться административными мерами или законом. Заработная плата директоров и другие выплаты должны быть одобрены акционерами. Информация о материальных интересах лиц из исполнительной структуры (менеджмента) в сделках или в других связях с коммерческими предприятиями, влияющих на деятельность компании, должна быть раскрыта. Состав менеджмента должен включать независимых лиц, ответственных за решение специфических задач по борьбе с реальными и виртуальными конфликтами интересов].

Десять принципов EBRD вместе с пятью принципами Госдепа и с четырьмя принципами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) составляют содержание и методологию функционирования системы хорошего/надлежащего корпоративного CG в объединенной мировой экономике в настоящее время и в будущем. На их основе создаются принципы для собственной деятельности во многих других сферах экономики¹⁰, которые выделяют специфику данной отрасли экономики и делают систему хорошего/надлежащего CG универсальной

В экономической литературе часто вместо “корпоративный governance” или “хороший корпоративный governance” употребляется “*стратегический корпоративный governance*” (strategic corporate governance), в котором термин “strategic” вводит идеи о том, что (а) устойчивое и непрерывное создание/производство ценностей (богатства) является доминирующей целью всей экономической деятельности и главной задачей любой компании; (б) собственность (ownership) или конкретный собственник – будь он физическое или юридическое лицо

¹⁰ (например, тридцать принципов по регулированию обращения ценных бумаг Международной организации комитетов по ценным бумагам, IOSC (International Organization of Securities Committees – 2002 г.; двадцать пять принципов эффективного банковского контроля - г. Базель, 1997 г., и др.

любого типа, а также функция владения - играет ключевую роль в устойчивом создании ценностей; (в) выполнение собственником такой ключевой функции (частично и через мета-менеджмент) предполагает владение им всем кругом вопросов, относящихся к современному корпоративному менеджменту и корпоративному CG¹¹.

Структурно формализованная система практического руководства корпоративного CG включает: *собрание акционеров-собственников, совет директоров, правление исполнительных органов*.

Как отмечалось выше, CG - это *система* взаимоотношений, характеризуемая определенными *структурами и процессами*, нацеленными на формирование баланса интересов при решении текущих и стратегических целей компании. Взаимоотношения между акционерами и менеджерами компании заключаются в том, что первые предоставляют капитал последним с целью получения дохода на вложенные ими средства. Менеджеры, в свою очередь, должны регулярно предоставлять акционерам прозрачную финансовую информацию и отчеты о деятельности компании. Акционеры также избирают контролирующий орган (обычно это *совет директоров*¹²), который должен представлять их интересы. Менеджеры подотчетны совету директоров, который в свою очередь подотчетен акционерам (через общее собрание акционеров). Участники этих взаимоотношений могут иметь различные (иногда противоположные) интересы. Расхождения могут возникать между акционерами, советом директоров и исполнительными органами. Интересы собственников и менеджеров также не совпадают, и эту проблему нередко называют “проблемой отношений между принципалом и агентом”¹³. Конфликты также возникают в рамках каждого органа руководства, например среди акционеров (между мажоритарными и миноритарными акционерами, контролирующими и неконтролирующими акционерами, физическими лицами и институциональными инвесторами) и директо-

¹¹ Одной из задач стратегического CG является организация повышения знаний и умений собственников по вопросам современного CG и менеджмента, а также расширения его компетенций. Речь идет о профессионализации собственника и расширении его функций в тех сферах экономики, в которых работает его капитал. Для стратегического CG важна личность собственника, его опыт и умения, стремление к инновации и умение принимать решения в сложной ситуации.

¹² У разных авторов вместо термина “совет директоров” (board of directors) нередко встречается “наблюдательный совет” (supervisory board), совет (board) и, редко, “попечительский совет”.

¹³ Проблема взаимоотношений между *принципалом* и *агентом* определяется как вопрос о том, каким образом лицо А может побудить лицо В действовать в интересах лица А вместо того, чтобы следовать собственным интересам. Применительно к ситуации акционерной компании лицо А является инвестором (принципалом), а лицо В - менеджером (агентом). Менеджеры нередко действуют в собственных интересах, которые могут отличаться от интересов инвесторов (например, менеджеры могут заниматься созданием финансовой империи вместо того, чтобы увеличивать стоимость компании для акционеров), нечестно или некомпетентно. В сущности, это порождает агентские затраты трех типов: (а) затраты на достижение «чуждых» целей (в случае менеджеров, которые не максимизируют богатство инвесторов); (б) затраты на мониторинг (в случаях, когда инвесторам приходится разрабатывать и внедрять различные механизмы контроля); и (в) затраты на стимулирование (т. е. затраты на вознаграждение и поощрение менеджеров). Основная задача системы корпоративного управления - уменьшение общих агентских затрат, что максимизирует стоимость компании для инвесторов. [Проблемой взаимоотношений в пределах компании занимается самостоятельный раздел экономической теории, который требует отдельного рассмотрения].

ров (между исполнительными и неисполнительными директорами, внешними директорами и директорами из числа акционеров или работников компании, независимыми и зависимыми директорами). Все эти различные интересы должны быть учтены и корректно сбалансированы. Все стороны участвуют в управлении компанией и осуществлении контроля.

Система корпоративного CG – взаимные отношения между органами руководства



руководя работниками, разрабатывая стратегию маркетинга и продаж и управляя активами компании. Все это делается для того, чтобы правильно распределить права и обязанности и, таким образом, повысить ценность/стоимость активов¹⁴ компании для акционеров в долгосрочном плане. [Например, создаются механизмы, с помощью которых, миноритарные акционеры могут помешать тому, чтобы контролирующий акционер извлекал выгоду путем заключения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (сделки с заинтересованностью, или применял иные ненадлежащие методы)].

¹⁴ Активы: *Физические* - заводские здания, оборудование, земля, потребительские товары длительного пользования – автомобили, холодильники и т.п.; *финансовые* – наличные деньги, банковские вклады, акции; *нематериальные* – торговые марки, товарные знаки и т.п.

Акционеры¹⁵ в современной глобальной CG играют ключевую роль в *устойчивом и динамичном* развитии мирового бизнеса и мировой экономики в целом. Решающее слово в руководстве компанией в конечном итоге принадлежит им. Роль и права акционеров определены и узаконены центральными и локальными законодательными актами и нормативными документами международных профильных организаций и ведущих финансовых центров мира, а также в уставах бизнес-организаций.

[К основным правам акционеров, которые должны быть защищены структурами корпоративного CG, относятся **права на:** (а) надежные методы регистрации права собственности; (б) отчуждение или передачу акций; (в) получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе; (г) участие и голосование на общих собраниях акционеров; (д) участие в выборах правления; и (е) долю в прибылях компании.

Акционеры имеют право на **участие в принятии решений** и получение достаточной информации относительно решений, касающихся принципиальных изменений в компании, таких как: (а) внесение изменений в устав или в иные аналогичные документы, регулирующие деятельность компании; (б) разрешение на выпуск дополнительных акций; и (в) сделки чрезвычайного характера, которые, по сути, могут вести к продаже компании.

Акционеры должны иметь возможность **эффективно участвовать** в общих собраниях акционеров и голосовать на них; они должны получать информацию о правилах, включая порядок голосования, которыми регулируется проведение общих собраний акционеров. Они должны: (а) получать достаточную и своевременную информацию относительно даты и места проведения общих собраний и их повестки дня, а также полную и своевременную информацию по вопросам, которые должны рассматриваться на собрании; (б) иметь возможность задавать вопросы правлению и, с учетом разумных ограничений, предлагать вопросы в повестку дня общего собрания; (в) иметь возможность голосовать лично или без личного присутствия, причем голоса, поданные и лично, и без личного присутствия, должны иметь равную силу.

Структура капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с принадлежащей им долей акций, должны передаваться гласности.

Рынки с целью корпоративного контроля должны иметь возможность функционировать эффективным и прозрачным образом: (а) правила и процедуры, регулирующие

¹⁵ **Акционеры** (shareholders) - физические и юридические лица, вкладывающие средства для финансирования акционерной компании в обмен на "акции 1" этой компании. Существуют два основных типа акционеров: (а) держатели *привилегированных* акций (preference share или preferred stock), которые получают фиксированный дивиденд из прибылей компании (прежде чем получают что-либо держатели обыкновенных акций) и имеют первоочередное право претендовать на любые активы предприятия, оставшиеся после погашения всех долгов; (б) держатели *обыкновенных* акций (ordinary share или equity), которые получают дивиденд из прибылей компании после того, как осуществлены все остальные выплаты, и имеют право претендовать на любые активы, остающиеся при ликвидации предприятия. Обычно только держатели обыкновенных акций имеют *право голосовать* на годовом общем собрании и избирать директоров, поскольку они несут наибольшее бремя риска, связанного с потерей их денег в случае несостоятельности компании. Акция 1 (share) – ценная бумага, выпускаемая акционерной компанией в целях увеличения долгосрочного капитала. Покупатели акции 1 платят деньги компании и взамен получают акционерный сертификат, удостоверяющий их право собственности на акции 1. Информация о получении права собственности заносится в реестр акционеров. Акционеры компании являются её законными собственниками и имеют право долевого участия в прибылях, получая некоторую часть этих прибылей в форме дивидендов. Акциями 1 торгуют на фондовой бирже. Основные виды акций 1 - *привилегированные* акции и *обыкновенные* акции. Акция 2 (stock) - ценная бумага, выпускаемая компанией или государством с целью увеличения долгосрочного капитала. В некоторых странах (например, в США) держатели акций 2 эквивалентны держателям акций 1 (т. е. акционерам), являясь собственниками данной компании. В других странах (например, в Великобритании) акция 2 является формой погашаемого долга с фиксированным процентом и держатели акций 2 выступают как кредиторы компании в отличие от акционеров. Акции 2 являются предметом сделок на фондовой бирже.

приобретение контроля на рынках капитала, а также сделки чрезвычайного характера, такие как слияния и продажа значительной части активов компании, должны четко формулироваться и предаваться гласности, с тем, чтобы инвесторы понимали свои права и средства правовой защиты; сделки должны совершаться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, защищающих права всех акционеров в соответствии с их категорией; (б) механизмы, препятствующие поглощению компании, не должны использоваться для того, чтобы оградить администрацию от подотчетности; (в) акционеры, включая институциональных инвесторов, должны учитывать, какие издержки и какие выгоды влечет осуществление ими своего права голоса].

[Ежегодное] общее собрание акционеров – институт CG и средство, при помощи которого акционеры реализуют свои законные избирательные права и права других групп интересов. Оно является высшим контрольным органом компании. На общем собрании акционеры принимают и утверждают ряд основополагающих решений, в частности: (а) избрание членов совета директоров и досрочное прекращение их полномочий; (б) утверждение аудитора; (в) решение о выпуске дополнительных акций компании; (г) избрание генерального директора и членов правления и досрочное прекращение их полномочий; (д) одобрение сделок с активами компании; (е) утверждение годового бюджета компании; (ж) внесение предложения о проведении внеочередной проверки; (з) избрание председателя совета директоров и досрочное прекращение его полномочий; (и) образование исполнительного органа компании и досрочное прекращение его полномочий; (к) осуществление контроля за внутренним аудитом; (л) утверждение плана деятельности компании; (м) одобрение, изменение или отклонение устава компании; (н) решение о сомнительных или нелегитимных сделках (совершенных в личных интересах отдельных лиц).

Для успешного выполнения этих функций в едином пространстве современной экономики собрание, где все акционеры могут реализовать свои избирательные права и свои возможности влиять на деятельность бизнес-предприятия, указанные функции должны быть легализованы центральным и локальным законодательством, уставом предприятия, принципами и стандартами CG.

Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания **не могут** быть переданы на решение исполнительному органу компании. Однако, в соответствии с уставом, на решение совету директоров могут быть переданы следующие вопросы: (а) назначение и досрочное прекращение полномочий генерального директора и членов правления; (б) увеличение уставного капитала путем выпуска и размещения дополнительных акций; (в) выпуск и размещение облигаций и иных ценных бумаг, конвертируемых в акции.

[Внеочередные] собрания могут созываться для принятия важных решения в промежутке между годовыми собраниями. Порядок подготовки и проведения внеочередного собрания в целом сходен с порядком подготовки и проведения годового собрания. Причинами созы-

ва внеочередные собрания могут быть: (а) внесение изменений в устав; (б) выборы новых органов СГ; (в) выпуск дополнительных акций; (г) реорганизация компании; (д) одобрение крупных акций и т.п. Порядок подготовки и проведения внеочередного собрания в целом сходен с порядком подготовки и проведения годового собрания, который подробно описан в уставе компании.

Совет директоров играет основную роль в системе корпоративного руководства. Он является ключевым средством в руках акционеров по оптимизации деятельности предприятия. В компетенцию совета директоров входит осуществление контроля за работой исполнительных органов, а также решение вопросов общего (стратегического) руководства деятельностью компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. Он отвечает за общее ведение дел компании, определяет ее стратегию и основные задачи, в том числе годового финансового плана и бизнес-плана; рассматривает результаты деятельности менеджеров. Он действует в интересах компании, защищает права всех акционеров, осуществляет надзор за работой генерального директора и коллегиального исполнительного органа, а также за функционированием систем финансового контроля. Эффективный, профессиональный и независимый совет директоров играет исключительно важную роль во внедрении хорошей/надлежащей практики СГ. Он представляет всех акционеров, включая миноритарных, и наделен полномочиями, позволяющими ему контролировать менеджеров и смещать их с должности. Перечень прав и обязанностей совета директоров, а также его членов, приводится в уставе компании.

Структурно советы директоров в пяти ведущих экономиках мира (США, Соединенного королевства, Германии, Франции и Японии) придерживаются различных концепций. В исторической и мировой перспективе советы директоров формировались в двух моделях: (а) **унитарной** (*unitary*) или **одноуровневой** (*one-tire*) и (б) **двухуровневой** (*two-tire*) **моделях**. Первая – это англо-американская, вторая – континентальная (германская). Существует и **третья (японская) модель** - нечто среднее между первыми двумя.

- Для *англо-американской* модели характерен **одноуровневый** совет директоров, в который входят, в частности, *исполнительные директора* — непосредственные управленцы. Чтобы отделить функции надзора при совете директоров создаются **контрольные комитеты**, в которые исполнительные директора не входят. В англо-американской модели собственность, как правило, сильно распылена среди множества мелких акционеров (пакет акций в 10 % может считаться доминирующим). Эти акции обращаются на фондовом рынке, где компания зачастую и черпает средства для развития, выпуская новые акции. При этом мелкие акционеры не интересуются управлением компанией; сильный менеджмент уравнивается независи-

мыми директорами. Англо-американская модель ориентирована на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров. Другие группы интересов в корпоративном управлении практически не представлены

- В немецкой модели функции контроля и управления разделены благодаря двухуровневой (two-tire) системе управления, в которую входят совет директоров и правление. Контрольный пакет акций сконцентрирован у банков и партнёров компании, а фондовый рынок играет вспомогательную роль. Акционеры в немецкой модели играют решающую роль в стратегическом планировании деятельности компании. В немецкой модели упор сделан на поддержании баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности.

Считается, что следование американской модели способствует динамичности, а немецкой - устойчивости.

- Японская модель близка к немецкой. Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и “деловую сплочённость” на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер - принесение в жертву интересов “младших” в обмен на патернализм “старших”.

Прототипы моделей совета директоров и принятие решения:

- двухуровневая модель:
 - совет директоров:контроль принятия решений;
 - правление менеджеровисполнение принятых решений.
- одноуровневая модель: единственный совет директоров ответственен за:
 - (а) принятие решения
 - (б) исполнение принятых решений.

В настоящее время разделение между моделями совета директоров достаточно условно; они постепенно размываются и переходят к двухуровневой модели.

Совет директоров и его члены реализуют свои полномочия и свою ответственность в системе конкретно-определённых взаимоотношений с группами интересов, в том числе и с менеджментом, при унитарно-одноуровневой и двухуровневой моделях. Многоаспектные отношения с менеджментом полезно рассматривать по четырем критериям, обозначаемым “3D +1D” [Distance (дистанция, расстояние), Dialog (диалог), Differentiation (дифференциация), Decision (решение, принятие решения)].

- **Distance** (дистанция, расстояние) – одна из значимых характеристик отношений совета директоров с исполнительными органами (также как и со всеми группами интересов), обеспечивающая его *целостность* и *отдельность*. Дистантность отношений поддерживает равное отношение со всеми сторонами без риска участия в принятии всевозможных квази-оптимальных решений. Только при “отдельности” и “целостности” возможно объективное рассмотрение, например, предложений менеджмента, планов по инвестициям, оценки стоимости содержания исполнительных органов и т.п..

- **Dialog** (диалог) – средство непрерывного контакта совета директоров с исполнительным менеджментом при сохранении своей *целостности* и *отдельности*. Являясь инструментом собственника для полного, прямого и постоянного контроля, совет директоров обязан владеть общей ситуацией и быть в курсе дела менеджмента. Исполнительные функции должны быть делегированы менеджменту, однако очевидно, что делегирование должно быть в форме постоянного *диалога*, в процессе которого все основные/стратегические решения рассматриваются совместно с исполнительным менеджментом.

- **Differentiation** (дифференциация) – определение ролей совета директоров и корпоративного менеджмента и пределы взаимодействия между ними. Фундаментальная функция по отношению к исполнительному менеджменту заключается в том, что совет директоров осуществляет эту функцию через *мета-менеджмент*. В СГ это является и *полезной практикой* и *принципом*. Такая практика и такой принцип являются показателем того, что исполнительный менеджмент является/должен являться компетентным и надежным. Некоторые аспекты дифференциации и распределения ролей между советом директоров и менеджментом показаны на рисунке:

- +1D (в формуле 3D+1D) – добавленное D (**d**ecisions – решения или принятие решений), то есть, решения, часть которых принимается советом директоров, другая часть – делегируется исполнительному менеджменту.

	Совет директоров	Корпоративный менеджмент
Функция:	Мета-менеджмент	Исполнительное управление
Стиль:	Лимитирующий, оптимизирующий баланс между “существующим” и “новым”	Волевые действия, ориентированный на быстрое приобретение и развитие
Интересы:	Повышенная осведомленность о возможных рисках	Высокие темпы развития, расширение производства

Надлежащий баланс власти между *собственниками*, с одной стороны, и действующим *советом директоров/исполнительными органами*, с другой, составляет содержания повседневной и долгосрочной практики СГ. Он требует ответов на такие вопросы, как: адекватно ли

понимает производственный менеджмент свою миссию и границы своих компетенций? получает ли он квалифицированную поддержку - особенно в части принятия важнейших предпринимательских решений? проявляют ли руководители правления точность и четкость при выполнении своих функций по прозрачной отчетности и в поддержании процесса создания ценностей/богатства? Ответы на эти вопросы фокусируются на совете директоров - ключевом средстве в руках акционеров, через которое акционеры реализуют концепцию собственности в компании. Ключевыми аспектами этой концепции являются: (а) независимость и компетенция совета директоров, (б) надлежащие процедуры отбора и избрания директоров, (в) определение структуры совета, (г) обновление состава совета, (д), организация работы совета, (е) доступ к информации, (ж) материальное обеспечение, и др.

[Избрание членов совета (директоров) происходит по кумулятивной¹⁶ системе голосования. Кумулятивное голосование позволяет миноритарным акционерам избрать своего представителя в совет директоров. Если повестка дня общего собрания акционеров включает вопрос об избрании членов совета директоров, такое общее собрание не может проводиться в форме заочного голосования. Кумулятивное голосование осуществляется следующим образом: (а) голосование по всем кандидатам в члены совета директоров проводится одновременно; (б) максимальное число голосов, которое есть у каждого акционера, равно *числу кандидатов*, которые *должны* быть избраны в соответствии с уставом или решением общего собрания акционеров, умноженному на число принадлежащих такому акционеру голосующих акций; (в) акционеры могут отдать свои голоса в пользу одного кандидата или *распределить* их между несколькими кандидатами по своему выбору; (г) избранными считаются кандидаты, получившие наибольшее число голосов, где X — число членов совета директоров, предусмотренное уставом или решением общего собрания акционеров.

Если, например, они будут знать, какое число голосов необходимо, им будет проще действовать согласованно, чтобы обеспечить избрание своего представителя. В обществе насчитывается 2500 миноритарных акционеров, которым в совокупности принадлежит 3000 (или 20%) голосующих акций; кроме них есть один крупный акционер, который владеет 12 000 (или 80%) голосующих акций. Уставом предусмотрено, что в совет директоров входят девять членов. У 2500 миноритарных акционеров есть 27000 голосов (3000 акций x 9 голосов), а у крупного акционера - 108000 голосов (12 000 акций x 9 голосов). Девять кандидатов, которые получают наибольшее число голосов, будут избраны в состав совета директоров.

Для подсчета минимального количества голосов, необходимого для избрания одного директора, можно использовать следующую формулу:

$$\frac{nS}{D+1} + 1 = \frac{9 \times 15000}{9+1} = 1 + 13501 \text{ акция}$$

где D - число членов совета директоров, которые *должны* быть избраны,

S - число находящихся в обращении голосующих акций общества и

n - общее число членов совета директоров, которых хочет избрать крупный акционер (в данном примере n равно *девяти* членам).

Для того, чтобы использовать данную формулу, акционеры должны знать общее число голосующих акций общества (S), число членов совета директоров, которые должны быть избраны (D), и число кандидатов, которых они хотят избрать в состав совета директоров.

Из формулы следует, что акционеры должны иметь 13501 голос, чтобы обеспечить избрание одного кандидата. В данном случае у миноритарных акционеров есть 27000 голосов, которые позволят им избрать одного кандидата, если все они проголосуют согласованно].

Председатель совета директоров является первым лицом компании и, поэтому, в составе совета директоров нельзя рассматривать его как “*primus inter pares*¹⁷”. Он обязан играть

¹⁶ Голосование, при котором избиратель имеет столько голосов, сколько членов должно быть избрано в данный орган

¹⁷ *Primus inter pares* – (*лат*) первый среди равных

роль абсолютного лидера компании во многих отношениях. Оценка кандидата в председатели, его отбор и избрание на общем собрании акционеров осуществляется по следующим критериям: (а) личной мотивацией внести свой вклад в успешное ведение дел по руководству компанией и советом директоров; (б) наличием достаточного времени, необходимого для выполнения сложных обязанностей председателя; (в) высокой образованностью и многогранной компетенцией. Он в своей личности обязан воплощать:

- создателя успешной команды;
- лидера совета директоров, умеющего создавать нормальные отношения с директорами, оценивать их достоинства и недостатки;
- профессионала в области реализации идей мета-менеджмента¹⁸ по отношению к управленцам производственной сферы;
- харизматичного руководителя, способного служить примером для всех сотрудников совета;
- специалиста, всегда готового разобраться с возможными рисками и умеющего оптимально управлять ими;
- авторитета с глубокими знаниями в области современного корпоративного СГ (в целях обеспечения квалифицированного контроля) и современного корпоративного менеджмента (для оказания своевременной и необходимой поддержки) ;
- лица, имеющего безупречную репутацию честности, порядочности и приверженности интересам компании; он не может не пользоваться полным доверием акционеров и членов совета директоров.

Председатель совета директоров избирается членами совета директоров большинством голосов от общего числа членов совета директоров, если иное не предусмотрено уставом компании. Совет директоров вправе переизбрать своего председателя в любое время. В случае отсутствия председателя совета директоров его функции осуществляет один из членов совета директоров. Председатель совета директоров должен быть членом совета директоров.

¹⁸ Мета-менеджмент определяется как “активизация и использование власти для перераспределения власти.” Это краткое определение имеет то достоинство, что оно точно указывает на самые фундаментальные и сложные стороны мета-менеджмента. Первая сложная сторона – это совершенно размытое значение самого слова “власть” как явления и как термина. В речи нередко оно уточняется и заменяется возможными синонимами типа “полномочия”, “влияние”, “ответственность”, “мандат”, “авторитет”, “возможность”, “право”, “сфера компетенции” и др., которые несколько *смягчают* “силовую” составляющую значения слова “власть” [однако, если употребление этих синонимов не скрывает и не искажает суть и значение тех необходимых мер и действий, которые в конкретном случае реализуются или будут реализоваться через мета-менеджмент]. Приведенное выше определение выделяет два аспекта власти как инструмента введения в деятельности компании: (а) власть мета-менеджера при ее использовании как инструмента реализации изменений; и (б) властные отношения, существующие на предприятии, на которые направлены действия мета-менеджмента. Известно, что власть сама по себе в создании ценностей/богатства малозначительна. Создание ценностей/богатства в компании связано с компетенцией людей собственников/акционеров и персонала. Управленческая революция, как известно, решила проблему отделения *собственности и власти* от корпоративного менеджмента. Экономика уже сильно нуждалась в профессиональных менеджерах – в их знаниях и умениях, которых, как было уже очевидно, у собственников не доставало. Однако власть и компетенция людей должны функционировать совместно, поскольку компетенция, которая становилась решающим фактором устойчивого динамичного развития оказалась зависимой от властных отношений внутри компании. *Мета-менеджмент* в такой ситуации оказывается силой, которая способна создавать в компании надлежащие властные отношения и внедрение системы организованного обучения; последнее уже само делает себя традицией самообновляемой компетенции.

Количество членов совета директоров и организационная структура компании зависят от числа акционеров, владеющих *голосующими акциями*¹⁹, что предусмотрено в законах и уставах акционерных компаний в виде стандартов.

[- Компания с числом акционеров, владеющих голосующими акциями, **менее 50** обязана иметь следующие органы: (а) общее собрание, (б) единоличный исполнительный орган – генерального директора, (в) ревизионную комиссию в составе нескольких членов или одного лица - ревизора, выполняющего функции ревизионной комиссии. Наличие совета директоров *необязательно*, однако компания может по своему усмотрению создать *органы управления*: совет директоров из 3-х человек и коллегиальный исполнительный орган – правление

- В компания с числом акционеров (владеющих голосующими акциями) более **50**, организационно-правовая форма соответствует требованиям, установленным для типовой акционерной компании; наличие внешнего *регистратора (держателя реестра)*²⁰ обязательно; состав совета директоров - *не менее* 5 членов.

- Компания с числом акционеров, владеющих голосующими акциями, более **100**: голосование на общем собрании осуществляется только бюллетенями для голосования; наличие счетной комиссии обязательно; состав совета директоров – от 5 до 7 членов.

- Компания с числом акционеров, владеющих голосующими акциями, более **500**: функции счетной комиссии выполняет регистратор компании; состав совета директоров - до 7 членов.

- При акционерах с голосующими акциями **1000** и более: рыночная стоимость имущества определяется независимыми директорами; состав директоров *не может быть* менее 7 членов.

- При **10.000** и более голосующих акционеров состав директоров *не может быть* менее 9 членов.

- При более **500.000** голосующих акционеров: устав может предусматривать опубликование бюллетеней для голосования; для проведения повторного общего собрания устав может предусматривать меньший кворум (владелец 30%) по сравнению со стандартом (владелец более 50% акций компании)].

Из вышеизложенного видно, видно, что совет директоров корпоративного CG двухуровневой модели возглавляет **председатель (Chairman)**. Исполнительную часть предприятия (коллегиальный орган - **правление**) возглавляет **генеральный директор (CEO – Chief Executive Officer)**. Унитарным (одноуровневым) советом, в который входят как независимые директора, так и директора из исполнительных подразделений компании, единолично руководит ге-

¹⁹ Голосующие акции (voting shares) - обыкновенные акции, дающие акционерам право голоса за каждую акцию на годовом общем собрании компании (см. также сноску 14 выше).

²⁰ (внешний) *государственный регистратор компаний* (registrar of companies) - правительственный чиновник, который осуществляет запись всех *акционерных компаний* страны. Все акционерные компании должны представить *регистратору* копии *Меморандума об ассоциации* и *Устава акционерной компании* после ее образования, а большие компании должны присылать свои ежегодные отчеты и счета. Любой потенциальный кредитор или инвестор может воспользоваться реестром компаний для получения необходимой информации об отдельной компании. [Описанную выше роль государственного регистратора компаний не следует смешивать с ролью *регистратора компании* (company registrar) - должностного лица акционерной компании, которое отвечает за ведение реестра акций, выпуск новых акционерных сертификатов и за аннулирование устаревших сертификатов на акции, купленные и проданные на фондовой бирже. Многие компании, однако, предпочитают решать эти задачи, заключая договоры со специальными институтами, зачастую - с отделениями коммерческих банков].

неральный директор. [В последнем случае функции председателя совета, которые исполняет CEO, характеризуются *двойственностью (duality)*: контрольными функциями и исполнительными функциями].



Частью совета директоров являются его комитеты (обязательные и необязательные), которые воспринимаются как эффективные инструменты для успешного решения возникающих проблем, в первую очередь, они: (а) позволяют совету директоров заниматься сложными вопросами более эффективно, так как дают специалистам возможность сосредоточиться на конкретных проблемах и представить совету директоров глубокий анализ таковых; (б) обеспечивают накопление опыта советом директоров и получение им специальных знаний по таким конкретным вопросам деятельности компании, как финансовая отчетность, управление рисками и внутренний контроль; (с) повышают уровень объективности и независимости суждений совета директоров, так как изолируют его от возможного негативного влияния менеджеров и контролирующих акционеров

Совет директоров формирует комитеты, определяет сферу их деятельности, назначает директоров в состав комитетов и претворяет в жизнь свои рекомендации. В их состав входят только члены совета директоров. В случае необходимости к работе комитетов могут привлекаться эксперты, которые обладают профессиональными знаниями, необходимыми для работы

в конкретном комитете. В составе таких комитетов, как комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям должны быть только независимые директора.

Исполнительные органы (правление) действуют как *ведущая сила* и, в развитии и расширении производства, ставят перед собой чрезмерно высокие цели – порой недостижимые и рисковые. Поэтому совет директоров в подобных случаях выступает как *лимитирующая/оптимизирующая сила*. Однако, естественно, это не означает, что совет директоров выступает против инноваций и расширений. Наоборот, главные задачи собственников по высокой организованности бизнеса, внедрению инноваций, ускоренному увеличению стоимости актив предприятия, минимизации отклонений от установленных в компании норм, процедур, принципов и стандартов, уменьшению производственных и иных расходов, устойчивому созданию материальных благ, а также искоренению всякого рода коррумпированности и мошенничества в среде современного CG, находятся в центре внимания совета директоров. Следовательно, (а) в менеджменте должны работать молодые, амбициозные, инициативные, экспансивные, энергичные, хорошо подготовленные и образованные люди, в то время, как (б) совет директоров должен быть мудрым, опытным, способным прогнозировать бизнес-риски, иметь независимое суждение и целостную перспективу, быть требовательным (функция контроля) и внимательным (функция поддержки).

Текущей производственной деятельностью компании руководит генеральный директор, который ответственен перед советом директоров и общим собранием. Его избрание, статус, права и обязанности регламентируются законодательством, уставом компании, а также договором, заключенным между ним и компанией.

Коллегиальным исполнительным органом компании является *правление*, в которое входят генеральный директор (руководитель) и менеджеры высшего звена. В особых трудных финансовых и иных условиях общее собрание может по договору передать полномочия генерального директора компании *управляющим организациям*, которые специализируются на кризисном управлении.

Выводы. Глобализация экономических систем становится неизбежным фактом новейшей истории. Вместе с глобализационными процессами Corporate Governance (CG) внедряется во все экономики мира и ставит перед собой задачу внести *гармонизацию* в экономическую жизнь мира в целом. Несмотря на некоторое разнообразие форм системы CG в разных странах и регионах, глобализация рынков вносит процесс необратимой конвергенции в реальную производственную деятельность и в практику руководства экономикой. Страны и предприятия вступают в нормальную экономическую конкуренцию в сфере цен и качества своих товаров/услуг, что в свою очередь приводит к единой структуре ценообразования и единой системе организации фирм, что не могло не привести к единым процедурам принятия экономи-

ческих решений. Интенсивнее становится конкуренция за финансовые ресурсы на мировых рынках капитала. Давление мировых рынков становится движущей силой в совершенствовании и гармонизации практики системы CG, в частности, в уменьшении рисков для инвесторов и в сдерживании цены капитала для предприятий. В хорошем/надлежащем CG не может быть места для таких, существующих в некоторых экономиках, пороков, как коррупция, казнокрадство, мошенничество, открытое воровство, взяточничество, бессмыслица и прочие безнравственные и противоправные деяния. Их последствия для общества значительно опаснее, чем диктатура, эпидемии, природные катастрофы и т.п. Они могут быть искоренены контролируемым функционированием экономической и политической деятельности всех уровней руководства и менеджмента, строгим выполнением законов и кратко описанных выше принципов, стандартов и требований системы CG.

Литература J1

1. Костиков И.В., Медведев Т.М., Мецгер Б., Блюм Д. Кодекс корпоративного поведения: материалы для общественной дискуссии. –М.: Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. 2001. 68 с.
2. Russia Corporate Governance: Corporate Governance Introduced. –М.: Alpina Business Books. 2004. In 6 parts, ≈ 60 p. each
3. Rolf H. Carlsson. Ownership and Value Creation: Strategic Corporate Governance in the New Economy. Chichester – New York – Weinheim - Singapore – Toronto. John Willey & Sons, Ltd, 2001. 308 p.
4. Thomas Clark. Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance. – London, 2004. 370 p.
5. Gregory Francesco Maassen. An International Comparison of Corporate Governance Models. – the Netherlands - Rotterdam, 1999. 218 p.
- 6 Selected Issues in Corporate Governance Models. – New York and Geneva, United Nations Conference on Trade and Development, 2003. 60 p.
7. Magdi R. Iskander, Madereh Chamlou. Corporate Governance: A Framework for Implementation. World Dank Group, Washington, D.C. 2000. 184 p.
8. Korolkov M. IT Governance. <http://old.osp.ru/cio/2003/12/>, mailto: Mikhail.Korolkov@siemens.com. 2003. 18 p.

21

²¹ *Мкртчян Гарник Арутюнович, профессор кафедры иностранных языков Московского авиационного института (государственного технического университета), канд. филол. наук.*
Вечеринина Елена Алексеевна, доцент заведующий кафедрой иностранных языков Московского авиационного института (государственного технического университета)
Чепракова Лариса Ананьевна, доцент кафедры иностранных языков Московского авиационного института (государственного технического университета)